Association Tanmia.ma
66, Avenue Fal Ould Oumeir
4ème étage, Appt N°8
Rabat - Agdal
Tél.& Fax : 212 037 68 13 48
Courriel : info@tanmia.ma



جمعيــــــة تنميــــــة
66 شارع فال ولد عمير
الطابق الرابع، الشقة رقم 8
أكدال- الربــاط
فــاكس & الهــاتف : 212 037 68 13 48
الكـــترونى البريـــد info@tanmia.ma

دليل مرجعي
من أجل
إعداد وإنجاز إستراتيجية للمرافعة

نونبر 2006

حقوق الكاتب

الفهرس

الوحدة 3: تعبئة الأموال وضمان تتبع حملة المرافعة

1. لماذا تتم تعبئة الأموال؟
2. كيف تتم تعبئة الأموال؟
3. كيف تضمن تتبع وتقييم حملة مرافعتك ؟

ملاحق:

الملحق 1: لائحة المراقبة لاختيار هدف المرافعة

الملحق 2: لائحة المراقبة لتتبع وتقييم حملتك

الملحق 3: لائحة المراقبة: إنجاح حملة مرافعتك

الملحق 4: روابط مفيدة للتعرف والحصول على معلومات أكثر حول المرافعة

المقدمة:

تلعب الجمعيات دورا جوهريا بصفتها وسيطا بين المواطنين والسلطات العمومية وهي تتولى مسؤولية مزدوجة تتلخص الأولى في الاستماع للمواطنين ودراسة الإكراهات التي يتعرضون لها ومعرفة مطالبهم، أما الثانية فتخص نقل ما سبق إلى السلطات العمومية عن طريق المرافعة.

وحيث إن المرافعة أداة قوية تساهم في التغيير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، فمن المهم أن يتقن الفاعلون في المجتمع على العموم والفاعلون في الجمعيات على الخصوص عمليات وتقنيات المرافعة بغرض تنفيذ الأهداف التي قاموا بتحديدها.

ما هو هدف هذا الدليل؟

يهدف هذا الدليل المرجعي إلى تقوية قدرات الجمعيات بخصوص وضع أنشطتهم المتعلقة بالمرافعة و تنفيذها.

لمن يوجه هذا الدليل؟

تم إعداد هذا الدليل من أجل الفاعلين والأطرالجمعويين قصد تقوية قدراتهم للتفاوض والمرافعة بشكل فعال لصالح التغيير في مجالات مبادراتهم كل على حدة. كما أن الجمعيات التي تعمل في مجال التنمية المحلية فهي أيضا لها مصلحة خاصة في تبني استراتيجية المرافعة لكونها تسمح بربط ما هو محلي بما هو كلي وشامل (الوطني والدولي).

يهدف هذا الدليل المرجعي إلى تقديم تعاريف للمفاهيم والأدوات والرسومات التي من شأنها أن توضح رؤية الفاعلين الجمعويين أثناء حملات مرافعاتهم. وهو يقوم على فكرة أن الفاعلين الجمعويين يمكنهم أن يستوعبوا بسهولة مبادئ وطرق المرافعة طالما أنهم يمارسونها يوميا، وتبقى القيمة المضافة لهذا الدليل هي تقديم منهج يسمح بتنظيم نشاطهم داخل إطار منسجم ومنظم.

ما هي بنية هذا الدليل؟

تم تنظيم هذا الدليل المرجعي عبر تقسيمه إلى جزئين رئيسيين مكونين من ثمان وحدات مرتبة حسب التسلسل المنطقي لأنشطة المرافعة وهما:

– الأول مخصص لتصور استراتيجية المرافعة يرتكز على الأدوات التي تخول تصور استراتيجية المرافعة وتحدد المداخل الأكثر استراتيجية من أجل إعدادها.

– الثاني مخصص لمرحلة تنفيذ حملة المرافعة ويضع التقنيات والكفاءات التي يجب على مستعملي ومستعملات الدليل تطويرها ليتمكنوا من القيام بحملة المرافعة في أحسن الظروف الممكنة.

يضم الجزأين وحدات تلخص التعريفات الأساسية والمعلومات والأدوات والرسومات ومختلف الأمثلة، وقد تم تقديم جميع الوحدات بنفس التسلسل لتسهيل قراءتها وفهمها:

- تحديد الأهداف
- تقديم الموضوع وتعريف المفاهيم
- مناقشة النشاط وتقديم بعض الأدوات (رسومات وأمثلة)
- تذكير بالمداخل الأكثر صلة بالموضوع (مفتاح النجاح)

الجزء I: المرافعة، التعاريف والفائدة الاجتماعية

يخصص هذا الجزء لتعريف المرافعة وفائدتها الاجتماعية في تغيير المجتمع وهو الهدف الذي يرمي إليه عمل المنظمات غير الحكومية.

الأهداف
ترمي هذه الوحدة إلى:
– استكشاف مفهوم المرافعة بشكل يجعله في متناول الفاعلين الجمعويين العاملين في جميع مجالات التنمية (بمفهومها الواسع) وحقوق الإنسان بالمغرب
– مناقشة الفائدة الاجتماعية للمرافعة (لأي شيء تصلح)

ينقسم هذا الجزء إلى محورين:

1. ما هي المرافعة؟
2. لأي شيء تصلح المرافعة؟

1. ما هي المرافعة؟
1.1 تعريف

لا يوجد تعريف عام للمرافعة ويمكن اقتراح عدة تعريفات تبعا لهدف المرافعة. وقد قدَّم ممثلو المنظمات غير الحكومية (م.غ.ح) التعاريف التالية أثناء ورشات التكوين:

يمكن أن تضم **المرافعة** عددا كبيرا من الأنشطة الخاصة على المدى القصير للوصول إلى رؤية للتغيير على المدى الطويل.

المرافعة هي نشاط يهدف إلى تغيير سياسات ووضعيات وبرامج مؤسسة ما، مهما كانت هذه المؤسسة.

المرافعة هي التعليل وتقديم الحجج من أجل الدفاع أو التوصية بفكرة ما أمام أشخاص آخرين.

المرافعة هي تناول الكلمة وجلب انتباه الساكنة إلى سؤال مهم وتوجيه أصحاب القرار نحو الحل.

المرافعة هي إدراج مشكل في جدول الأعمال اليومي وتقديم حل له ووضع الدعم اللازم للتصرف على مستوى المشكل ومستوى الحل.
قد تهدف **المرافعة** إلى تغيير منظمة ما على المستوى الداخلي أو إلى تعديل نظام بأكمله.

تشمل **المرافعة** استراتيجيات مختلفة تهدف إلى التأثير على صلاحية اتخاذ القرار على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية والدولية، وقد تتضمن استراتيجيات المرافعة أنشطة التسويق الاجتماعي والإعلام والتربية والاتصال وأنشطة المنظمات الجمعوية وغيرها.

المرافعة هي عمل أشخاص مشاركين في عمليات صنع القرار من أجل التعريف باحتياجات ومشاغل الساكنة أو فئات المجتمع أوالبلدان المهمشة والتي تعاني من الحرمان, وقد يشمل ذلك حقوق الإنسان والمبادئ الإنسانية واللاجئين والمتاجرة بالأطفال والتجارة العادلة و حتى صياغة سياسات مناسبة.

تتميز المرافعة عن مجموعات الضغط بكونها تمارس للدفاع على الأشخاص المحتاجين وليس من أجل المصالح الخاصة. [1]

يمكن تلخيص هذه التعريفات كما يلي:

المرافعة هي التزام فاعلي وناشطي المجتمع المدني بغرض إطلاق عملية تغيير إيجابية لصالح فئة معينة من المجتمع.

يتضمن هذا المسلسل الأعمال والأدوات المستعملة في وضعية معينة من طرف مجموعة أشخاص أو جمعيات تجمعهم مصلحة أو قضية معينة بغرض التأثير على صياغة أووضع أوإلغاء أو تغيير سياسة أو تشريع أو برنامج أو مشروع ذو منفعة عامة.

تشجع المرافعة مستوى الوعي وتساعد على الفهم والبحث على حلول وخلق تحالفات وشبكات يمكن أن تسفر عن نجاح ملموس على المستوى الدولي.

القيام بالمرافعة يعني العمل مع أشخاص / منظمات من أجل تعبئة الدعم اللازم للحصول على التغيير المطلوب.

التحسيس لا يعني المرافعة

يعتبر التحسيس عملا يقوم على الإعلام والرغبة في إشراك جمهور معين في مسألة، مشكل..

تشتمل المرافعة على التحسيس ولكنها عمل أوسع يتجاوز مرحلة التحسيس.

من المؤكد أن المرافعة تقوم على التحسيس ولكن غايتها تبقى إحداث التغيير.

لا يهدف التحسيس إلى المطالبة بتغيير ملموس لوضعية معينة.

[1] (م.ت.أ.س): دفاع تطوير قدرات مسيري المنظمات غير الحكومية

2.1 المقاربات المختلفة للمرافعة

بصفة عامة توجد 3 مقاربات للمرافعة :

- **المقاربة السلبية** وتقوم على دحض كل مقترحات السلطات العمومية أو الأطراف المعنية الأخرى دون اقتراح أي بديل.
- **المقاربة المتفاعلة** وتقوم على عدم تقديم اقتراحات أو مبادرات وانتظار اقتراحات الآخرين (الحكومة، الأحزاب السياسية، مراكز أخرى للقرار) والتجاوب معها بعد ذلك
- **المقاربة الفعالة** وتقوم على تحديد المشكل الذي يعاني منه المحيط الذي ترغبون أو تنهضون بمسؤوليته (بصفتكم فاعلين جمعويين) و التفاعل والتحليل وإيجاد حلول واقتراحها على الأطراف المعنية. وهذا يشكل، كما رأينا، مسلسلا يقود في نهاية الأمر إلى صياغة استراتيجية المرافعة. وتعتبر هذه المقاربة الأكثر فعالية لأنها تضفي مصداقية وفعالية أكثر على حملة المرافعة.

2. لماذا المرافعة؟

يتم إجراء المرافعات على جميع مستويات اتخاذ القرار لكون القرارات التي تؤخذ على أرفع مستوى تؤثر على المستويات الأدنى، ويمكن أن تحدد الأعمال التي تجرى على مستوى متواضع السياسات المقررة على أعلى المستويات.

مختلف مستويات المرافعة

الدولى
الإقليمي
الوطني
المجموعة المجتمع

يوجد على الأقل سببان للجوء إلى استراتيجية المرافعة وإتقانها:

– لفائدتها وفعاليتها في تغيير المجتمع
– لدورها في تحسين فعالية العمل الجمعوي

ما هي الحلول؟

المرافعة

تغيير القوانين / السياسات

ما هو المشكل؟

1.2 الفائدة الاجتماعية للمرافعة

تساهم جمعيات المجتمع المدني في تمثيل مطالب مختلف مكونات المجتمع وذلك من خلال خبرتها وإمكانياتها.

يمكن أن تنشأ المرافعة جسرا حساسا بين النظرية والتطبيق: فالعمل المنجز على مستوى المشاريع يكون مفعوله محدوداً إذا لم يتم إجراء تغييرات على مستوى البنيات التي تعتبربصفة عامة أصل الفقر واللامساواة والتخلف.

ماهو المشكل؟

لماذا نقدم خدمات بصفتنا جمعية
لاكتساب الفعالية يجب على فاعلي المجتمع المدني أن يطرحوا أسئلة حول رهانات حملة مرافعتهم و ربطها بتحليل إجمالي لرهانات البلد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
فقط على هذا المستوى سيكون باستطاعتهم ربط المشاكل اليومية والمحلية بالسياسات والمؤسسات أي بمراكز اتخاذ القرار.

يمكن ربط المرافعة بفعالية بأشكال خدمات أخرى إذا أمكن إدماجها في عملنا وكفاحنا اليومي وذلك إذا أردنا إجراء تغيير مهم.

وذلك يعني إدماج التحسيس والوعي السياسي في عملنا وإدراك أن المرافعة يمكن أن تجرى على جميع مستويات الالتزام والإمكانيات. **وبالفعل، فيمكن إجراء المرافعة في مدرستك أو قريتك/ مدينتك أو على المستوى الوطني أو الإقليمي أو حتى الدولي.**

يجب إجراء الحوار بين الجمعيات وأصحاب القرار السياسي شرط احترام بعض المبادئ مثل الشفافية والأخلاقيات. إن الدفاع عن مصالح المجموعات والقطاعات المساهمة في المصلحة العامة لايعارض سير العمل الديمقراطي: فالفاعلون السياسيون هم من يتخذوا القرار في نهاية الأمر.

2.2 دور المرافعة في تحسين فعالية العمل الجمعوي

– تفضي معظم أنشطة الجمعيات والمنظمات لنتائج غير ملموسة أو لا تؤدي إلى تغييرات حقيقية لمحيطها الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو المؤسساتي.

– يجب أن تمتلك الهيئة / الجمعية، الراغبة في التعبير عن رأيها في هذا المسلسل، وسائل فهم منطق المؤسسات وأن تعرف المستوى الأنسب للتدخل حتى تتميز بالفعالية.

وفي نهاية الأمر فإن وضع وتنفيذ استراتيجية للمرافعة يساهم في:
– توسيع آفاق الفاعلين الجمعويين وتعزيز قدراتهم للتَّعرف على مصادر المعلومات وتحليلها والاستفادة منها؛
– الانفتاح على الأطراف المعنية الأخرى وخلق ائتلافات والتعاون مع الفاعلين الجمعويين الآخرين رغم الاختلافات والمنافسة؛
– التعريف بمنظماتهم وإسماع صوتهم؛
– السماح لهم بربط الأحداث المحلية و/ أو الاعتيادية بالأحداث الوطنية وإحداث اتصال مستمر بين المحلي والدولي وذلك على أوسع المستويات (خيارات البلد الكبرى السياسية والتشريعية والاقتصادية) وعلى أضيق المستويات (الأسئلة والتحديات المطروحة على مستوى الأسر والمجتمعات في حيك أو قريتك أو مدينتك..)

المرافعة في السياق المغربي

لا يعتبر القيام بالمرافعة عملا غريبا أو جديدا في السياق المغربي، فقد لجأت لهذه الاستراتيجية بعض أطراف حركات استقلال المغرب (اقتراحات، استراتيجية التحسيس، تعبئة الدعم اللازم..)

ويمكن ذكر أمثلة حديثة أخرى مستقاة من العالم الجمعوي مثل:

– تجربة "الفضاء الجمعوي" الذي قام بحملة مرافعة كبرى لصالح مراجعة التشريع الخاص بالجمعيات.

– تجربة الحركات النسائية لإصلاح المدونة والرفع من مستوى المشاركة السياسية للنساء (على مستوى البرلمان).

– أفضت جميع هذه الحملات لنتائج ملموسة، وهو ما يوحي بأن المرافعة إذا ما تمت بالطريقة الصحيحة قد تؤدي لإحداث تغيير.

مفاتيح النجاح: ما يجب تذكره

للجمعيات كامل الشرعية للترافع عن قضية ما شرط أن تأخذ، مسبقا، بعين الاعتبار بعض الأخلاقيات من بينها:

– إدراج المرافعة في إطار المنفعة العامة (حسب المعنى النبيل للكلمة) وليس في الإطار الضيق لمصلحة إحدى مجموعات الضغط / أو مجموعة معينة؛

- العمل بكل شفافية و الإعلان عن أهداف حملة المرافعة ونتائجها المنتظرة.
- إجراء الحملة مع احترام الأطراف المعنية الأخرى والقوانين المعمول بها في البلد.

الجزء II: تصور استراتيجية للمرافعة

خصص الجزء الأول من هذا الدليل المرجعي لتقديم عدد من المداخل والأدوات الاستراتيجية التي تُمكن من وضع استراتيجية ملائمة لتحقيق عمل المرافعة.

وهو مقسم إلى أربع وحدات أساسية:

الوحدات	المكونات
1. شروط ومراحل استراتيجية المرافعة	1. ما هي شروط استراتيجية جيدة للمرافعة؟ 2. ما هي المراحل الأساسية لاستراتيجيه المرافعة؟
2. تعريف هدف المرافعة	1. ماذا يعني هدف المرافعة؟ 2. كيف يتم تحديد هدف المرافعة؟
3. جمع واستغلال المعطيات والبحث	1. لماذا تحظى المعرفة بالأهمية؟ 2. ما هي مجالات المعرفة؟
3. 4. تحديد أهداف المرافعة	1. من هم المستهدفون بالمرافعة؟ 2 . كيف تتعرف على مُستمعيك و تفهمهم ؟

الوحدة 1:

شروط ومراحل استراتيجية المرافعة

الأهداف

تقوم هذه الوحدة بوضع أساس استراتيجية المرافعة قصد:

– تحديد الشروط الأساسية أو المداخل الاستراتيجية؛
– حصر عملية وضع استراتيجية المرافعة وتقسيمها إلى مراحل أساسية.

أنشطة المرافعة محددة بدقة وهي تتضمن عادة مقابلات مباشرة والضغط والمشاركة في المشاورات مع السياسيين والبيروقراطيين، وقد يتم إجراء هذه الأنشطة بأماكن مختلفة ومع فاعلين مختلفين تبعا لعملية اتخاذ القرار التي تعتبر مركز الاهتمام.

عند اختيار نقطة دخولكم، تفحصوا مراحل مسلسل التخطيط (انطلاقا من وضع جدول الأعمال والنشر ووصولا إلى التنفيذ والتطبيق والمتابعة) ومعرفة ما إذا كان تغيير السياسة قد يساهم في إحداث التغيير الذي ترمون إليه أم لا.

1. ما هي شروط استراتيجية مرافعة جيدة

لتتميز بالفعالية يجب بالضرورة أن تحترم استراتيجية المرافعة عددا من الشروط.

ماذا تعني المقاربة والاستراتيجية؟
المقاربة : هي نوع (إطار) لتحليل سؤال أو مشكل وهو مبني على رؤية شخصية للسؤال.
الاستراتيجية: هي خطة موضوعة للوصول إلى حلول لهذا المشكل. تسمح هذه الخطة بتحقيق الأهداف المرسومة وتشمل:
– أنشطة منظمة وضعت تبعا للأهداف.
– خطة عمل ومواعيد الإنجاز.

فالمرافعة إذن هي استراتيجية مقسمة إلى عدة مراحل و تؤطرها مقاربات خاصة.

1.1 مقاربات الاستراتيجية

يجب أن تتبنى استراتيجية المرافعة على مقاربة لحقوق الإنسان تأخذ بعين الاعتبار بعد الجندر.

مقاربة حقوق الإنسان	مقاربة الجندر
يحصل الفرد على الحقوق الإنسانية بمجرد ولادته وذلك بمقتضى إنسانيته	يتم الحصول على هذه الحقوق بغض النظر عن الجنس أو اللون أو العرق...

الحقوق الإنسانية عالمية وهي لا تتجزأ ولا يجوز التصرف فيها	يجب أن يتمتع الرجال والنساء (الفتيات والفتيان) بجميع الحقوق الإنسانية (المدنية والاقتصادية والسياسية والثقافية..) دون اعتبار خصائص المحيط الذي يعيشون فيه. من المستحيل تحقيق حقوق الإنسان إذا لم تؤخذ مقاربة الجندر بعين الاعتبار وإلا فلن تستفيد سوى نصف الساكنة من هذه الحقوق على أفضل تقدير.
المساواة هي مقياس مستعرض لجميع فئات الحقوق	يجب أن يتمتع الرجال والنساء بحقوق متساوية
يجب محاربة اللامساواة المرتبطة بالتمييز المنبني على أساس الجنس، العرق..	لا تعتبر الأعمال الإيجابية مخالفة لمبدأ المعاملة المساوية ولكن يجب اتخاذها مؤقتا لمحاربة التمييز المبني على أساس الجندر (بخصوص الاختلافات والفوارق الموجودة بين الرجال والنساء)
تقتضي المقاربة المتمحورة حول الحقوق الإنسانية بأن تركز برمجة السياسات على المجموعات التي تعاني من التمييز.	تعتبر النساء والأقليات الدينية والعرقية أكثر المجموعات التي قد تتعرض حقوقها للخرق. يجب أن تحظى النساء بالأولوية حتى تشتمل كل السياسات والبرامج على بعد الجندر (تحليل يأخذ الجندر بعين الاعتبار، تتبع وتقييم ومعطيات مقسمة حسب للجنس) للتأكد ليس من الوسائل المعبئة بل من النتائج المحصل عليها بخصوص محاربة التمييز
تقوم مقاربة الجندر بإغناء وتدقيق مقاربة الحقوق الإنسانية	

عملية تبني جمعية بشمال المغرب مقاربة ترتكز على الحقوق وتأخذ بالاعتبار بعد الجندر

في البداية، لاحظت الجمعية أ (بشمال المغرب) أن الفتيات لا يذهبن للمدرسة لانشغالهن بجلب الماء، فقامت بإجراء عمليات لحفر الآبار، لكن الفتيات استمررن في القيام بالمهمة المذكورة.

بعدها ارتأت الجمعية أن تضاعف من عدد الآبار لتُخلص الفتيات من هذه المهمة وأن الساكنة المحلية ينبغي أن تبادر بحفر آبارها بنفسها.

في المرحلة الثالثة توصلت هذه الجمعية للخلاصة الآتية: بما أن الجمعية تعتبر منظمة غير حكومية فينبغي أن تتعاون مع الساكنة والشركاء الآخرين للضغط على المسؤولين المحليين (الإدارة الإقليمية والمنتخبين المحليين) لضمان التحاق الفتيات بالمدارس وتوفير الماء الصالح للشرب للجميع.

تنبني هذه المقاربة على حقوق الإنسان وتأخذ بالاعتبار بعد الجندر

كيف تضمن أن أهداف وأعمال حملة مرافعتك تأخذ بالاعتبار المقاربة المتمحورة حول حقوق الإنسان والمشتملة على بعد الجندر؟

- **ما هي حقوق النساء والرجال** (الفتيات والفتيان) التي تم خرقها ومن قام بذلك؟
- **هل يتعلق الأمر بخروقات تهم المجموعات المهمشة** (بما في ذلك حقوق النساء)؟

- **ما هي طبيعة هذا الخروقات** وكيف تتم الإشارة إليها؟
- **هل تحمي قوانين البلد هذه الحقوق؟**
- **هل تتطابق القوانين الوطنية مع المواثيق الدولية؟**
- **هل هناك فرص للالتجاء للميكانيزمات الوطنية** (العدالة ومؤسسات أخرى)؟
- **ما هو احتمال الخروج بنتيجة عند اللجوء للقضاء أو غيره؟**
- **ما هي الإمكانيات المباشرة وغير المباشرة للجوء للميكانيزمات الدولية؟**
- ما هي الحلول التي ينبغي تقديمها لحل هذا المشكل؟
- بالنسبة لكل واحد من هذه الميكانيزمات ما هي إيجابيات وسلبيات اللجوء إليه؟

المصدر: حقوق الإنسان والمتاجرة بالأشخاص: كتيب، التحالف الدولي ضد المتاجرة بالنساء؛

http://gaatw.net/books_pdf/Human%20Rights%20and%20Trafficking%20in%20Person.pdf

2. **ماهي المراحل الأساسية لاستراتيجية المرافعة؟**

استراتيجية المرافعة

1
تحديد الهدف والنتائج المنتظرة

2
جمع وتحليل المعلومات

3
تحديد المستهدفين

4
إنشاء التحالفات

5
تقديم الحجج والتواصل

6
القيام بالتتبع والتقييم

مفاتيح النجاح

يجب تذكّر أن احترام العملية ومستوى اتخاذ القرار شيء استراتيجي وبناء، وهذا يفترض أن اتصالاتكم وحواركم لا يجب أن يتجاوز مركزا للقرار ليقصد التراتبية الأعلى.

مثلا أن تطلبوا مقابلة الوزير في حين أن الملف موضوع مرافعتكم لا يزال بين يدي موظف ما. هذا يعني إشراك الموظف في مقاربتكم للحصول على ثقته واحترامه.

هناك دائما فرصة للالتجاء للموظف الأعلى عند اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

الوحدة 2: التعريف بهدف المرافعة

الأهداف

تهدف هذه الوحدة إلى:

- توضيح مفهوم هدف المرافعة والتعريف به
- اقتراح بعض الأدوات التي قد تسمح بتحديد الأهداف الأساسية التي تسمح بوضع استراتيجية مرافعة جيدة

قد يبدو اختيار هدف المرافعة سهلا وبديهيا لكوننا نميل إلى الخلط بين ما نطمح إليه وبين أهداف المرافعة، بينما لا يكون الحال كذلك دائما؛ فبعض تطلعاتنا تتميز بطموح كبير وهي غير واقعية وغير قابلة للتنفيذ[2]

1. ما الذي يسمى هدف المرافعة؟

يرمي هدف المرافعة لتغيير سياسات وبرامج الحكومات أوالمؤسسات أوالمنظمات.

- **هدف** مرافعتكم هو ما تريدون تغييره وإلى أي حد ومتى سيتم ذلك. وبصفة عامة يكون أجل هدف المرافعة من سنة إلى ثلاث سنوات.

- **الهدف** هو مرحلة تتميز بالواقعية والتدرج نحو تحقيق غاية أو رؤية أكثر شمولية. ويجب أن يركز الهدف أكثر على إجراء محدد تستطيع المؤسسة اتخاذه.

موضوع وأهداف المرافعة

الموضوع: مشكل يستدعي عملا سياسيا

الغاية: النتائج المنتظرة من حملة المرافعة على المدى المتوسط (من 3 إلى 5 سنوات)

الهدف: النتائج المنتظرة على المدى القصير والتي تسمح بتحقيق الغاية.

---

[2] ريتو ر. شارما : مقدمة للدفاع، دليل التكوين، 1997
Http://sara.aed.org/publications/cross-cutting/intro_advocacy/html/body_fr.htm

يجب أن يكون الهدف:

محددا: يشتمل على طلب ونتيجة ينبغي التوصل إليها بشكل دقيق.
واقعيا: يأخذ بالاعتبار السياق الخارجي ودرجة تقبله المحتملة على المستوى الاجتماعي والسياسي..
قابلا للتنفيذ: يأخذ بالاعتبار السياق الداخلي لمنظمتك أو شبكتك على التأثير إيجابيا وبشكل فعال على السياق الخارجي.
مناسبا: هل يعزز الهدف غايتك من وراء المرافعة؟
قابلا للقياس: يسمح بتقييم درجة تحقيقه

2. كيف يحدد هدف المرافعة؟

تتضمن عملية اختيار الأهداف:
- التفاوض بشأن ما يجب أن نفعله وما نريد أن نفعله وما نستطيع فعله، و هدف المرافعة في النهاية هو نتيجة هذا التفاوض؛
- نقاشات ومشاورات واسعة مع الأشخاص الذين لديهم مصلحة عاجلة بالنتائج المنتظرة ؛
- إعادة النظر في الأهداف تبعا لتطور السياق الخارجي (المحيط الاجتماعي والسياسي والاقتصادي) والمحيط الداخلي (الوضعية داخل الجمعية أو المجموعة)

من الضروري تحديد هدف المرافعة بعناية فائقة لإنجاح حملة المرافعة.

مثال:

تحديد سيئ للهدف

الهدف: إنعاش المحيط السياسي والمؤسساتي للقطاع الجمعوي

يعتبر هذا غاية وليس هدفا

تحديد جيد للهدف

جعل الحكومة تتبنى قانونا / سياسة ترمي إلى: (تقديم الأهداف التي ينبغي تحقيقها ويجب أن تكون محددة وقابلة للتنفيذ في أجل لا يتجاوز سنتين أو ثلاث سنوات):
أ –
ب–
ج–

ليس من الضروري تحديد عدة أهداف في نفس الوقت، فالكل يتوقف على طبيعة أهدافك والسياق الخارجي (المشاكل المتوقعة) وقدراتك لتحقيقها (الوسائل البشرية والمالية وإمكانيات

التعبئة والشهرة...)

3.2 كيف تتأكد من أن هدفك هو تغيير سياسة ما؟

يجب أن تتوخى الدقة أثناء تحديد هدفك لتتمكن من وضع استراتيجية فعالة لتحقيق هدفك على مستوى تغيير السياسات. يجب أن تتعرف على المؤسسة المستهدفة وأصحاب القرار المعنيين لإعداد خطة تواصل مقنعة ولمعرفة كيف تؤثر على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة. ينبغي أن يكون هدف المرافعة محددا وقابلا للقياس لمعرفة ما إذا قمت بتحقيقه خلال الأجل الذي حددته.

ينصح بتحديد هدف واحد في كل مرة ولكن إذا سبق وأن قمت بتحديد الهدف، خذ الوقت الكافي لتحليله تبعا للمعايير المقدمة فقد يفيدك ذلك في اكتشاف عقبات أو حلفاء محتملين. يمكن أيضا استعمال نفس المعايير لتحليل و/أو اختيار موضوع عام.

هل من الممكن اختيار العمل على عدة أهداف في نفس الوقت؟ يتوقف هذا على موارد مرافعتك التنظيمية والشخصية. عموما من الأفضل التركيز على الأهداف التي من الممكن تحقيقها بشكل واقعي. يرمي العديد من المترافعين بتنظيم كل شيء وهم بهذا يجازفون بعدم تغييرأي شيئ بالمرة. الغاية من هذه الوحدة هو مساعدتكم على التركيز على هدف واقعي وقابل للتنفيذ ويستحق العناء.

بمجرد تحديده يجب أن يكون الهدف موضوع تحليل دقيق بغرض:
- تحديد واقعيته مقارنة بالسياق والمحيط الخارجي وتوقع العقبات والمقاومة المحتملة؛
- تحديد الوسائل البشرية واللوجيستيكية والمعدات المطلوبة.

مفاتيح النجاح

يجب أن يكون هدف المرافعة محددا وقابلا للقياس لمعرفة ما إذا تمكنتم من تحقيق هدفكم في الأجل الذي قمتم بتحديده.

بمجرد تحديده يجب أن يكون الهدف موضوع تحليل دقيق بغرض:
- تحديد واقعيته مقارنة بالسياق والمحيط الخارجي وتوقع العقبات والمقاومة المحتملة؛
- تحديد الوسائل البشرية واللوجيستيكية والمعدات المطلوبة.

الوحدة 3:

جمع واستغلال المعطيات والبحث

الأهداف
اقتراح بعض طرق جمع وتحليل ونشر البحث على مستعملي ومستعملات هذا الدليل.

من الضروري أن يتوفر الفاعلون الجمعويون الذين يحضرون حملة المرافعة على معلومات حديثة وصحيحة مبنية على بيانات دقيقة وموثوق منها .

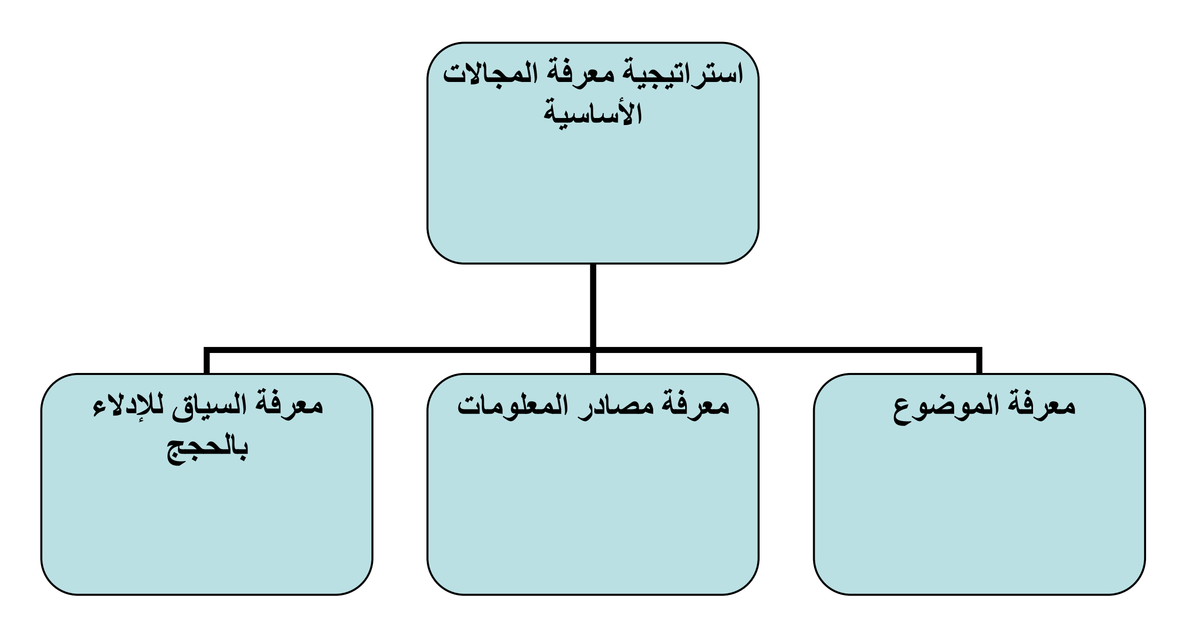
1. لماذا تحظى المعرفة بالأهمية؟

تشكل المعرفة والتحليل النقدي والاستخبار الجيد أساس كل حملة مرافعة. فهي توفر المعلومات لاستراتيجيات المرافعة التي ينبغي أن نختارها للمضي إلى الأمام مع تبيان موضع ونوع الميكانيزمات التي قد تشكل أكثر نقط الولوج إفادة للحملة.

تسمح المعرفة الجيدة بمحيط حملة المرافعة ب:

- إجراء تقييم ملائم ودقيق للتشريعات والسياسات الموجودة؛
- معرفة مسلسل اتخاذ القرار؛
- التعرف على السياق الذي تحدث فيه هذه العملية؛
- تهيئ حجج تدعم المرافعة (الاطلاع على مداخل القضية ومخارجها، مراجعة الوحدة..)
- وفي نهاية الأمر إضفاء المزيد من المصداقية والفعالية (العمل على مستوى السياق الخارجي)، (المصاريف / النتائج مقارنة مع الوسائل المعبئة من طرف جمعيتك أو شبكتك) على حملتك.

2. ماهي مجالات المعرفة؟



مثال: حملة لمراجعة قانون الجمعيات

1. القوانين الجاري بها العمل والخاصة بالحريات العامة
   - معرفة المقتضيات القانونية الحالية
   - معرفة المشاكل التي تطرحها هذه القوانين
   - معرفة تشريعات أكثر ديمقراطية ببلدان أخرى

2. السياق الجمعوي
   - معرفة العوامل المساهمة في إعاقة العمل الجمعوي
   - معرفة حلول ومقترحات الجمعيات

3. السياق السياسي
   - معرفة الفاعلين السياسيين المتواجدين (الذين يملكون سلطة القرار)
   - معرفة الأطراف المعنية الأخرى
   - التيارات التي من المحتمل أن تشجع مقترحاتك
   - و من قد يعارضونه

بصفة عامة تشكل الشفافية والحصول على المعلومة المناسبة تحديا كبيرا خصوصا في بلد مثل المغرب. ولهذا فمن الضروري التوفر على شبكة حقيقية داخل مختلف المؤسسات (البرلمان، الوزارات، وسائل الإعلام..) ويمكن أن توفر لكم هاته الشبكة غير المنظمة معلومات حيوية صالحة لمرافعتكم وتسمح بتوقع الأحداث، وأن تكونوا دائما على اطلاع وتربحوا الوقت اللازم لتحضير حججكم ومقترحاتكم ورسائلكم.

مفاتيح النجاح

يمكن أن تدوم حملة المرافعة عدة شهور أو سنوات، ولهذا فمن الضروري الاطلاع بشكل مستمر على تطورات الحملة على مستوى:
– تقدم مسألة / موضوع مرافعتك في عملية اتخاذ القرار (هل هناك مشروع يتم إعداده وفي أية مرحلة يتواجد..)
– تطور السياق السياسي
– تطور وضعية مختلف الأطراف المعنية (التي تطوت إيجابيا والتي تطورت سلبيا)

الوحدة 4:

تحديد المستهدفين من المرافعة

الأهداف
توفير الأدوات والمعرفة للفاعلين الجمعويين لتمكينهم من تحديد المستهدفين من حملة مرافعتهم

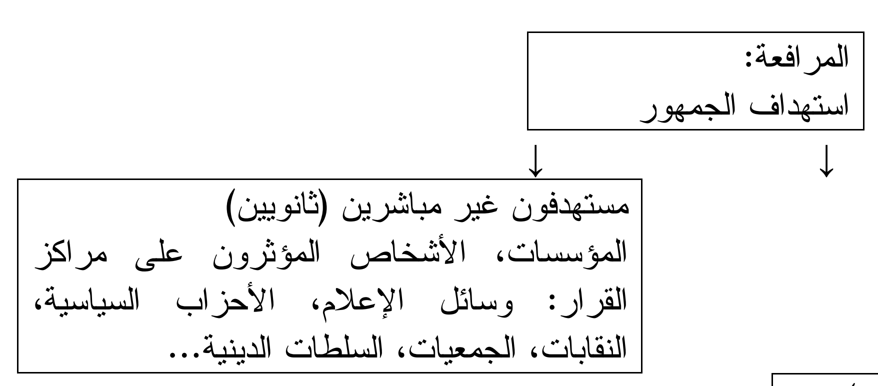
بمجرد اختيار الموضوع والهدف ينبغي تعبئة مجهودات المرافعة لإقناع جمهورك وبتعبير آخر المستهدفين بمرافعتك. وتعتبر هذه المرحلة أساسية لكونها ستحدد مدى أهمية ونجاح استراتيجية مرافعتك، فللحصول على النتائج المنتظرة يجب طرح الأسئلة على الأشخاص ذوي سلطة أخذ القرار لهذه النتائج.

1. من هم المستهدفون بالمرافعة

لهذا الغرض ينبغي البحث في اتجاهين هما في الحقيقة متكاملين:

– **المستهدفون المباشرون:** وهم أصحاب القرار ذوي السلطة الفعلية لتغيير أو تعزيز أو تعديل قانون أو نظام أو معاهدة أو عرف أو ما إلى ذلك. فقرارهم يؤثر مباشرة على هدف المرافعة. إذن فالجمهور الأساسي المستهدف هو الفاعلين المباشرين للتغيير الذي نرمي إلى إحداثه من خلال أعمال المرافعة وتمثلهم المؤسسات التالية، وليس بشكل حصري، الحكومة والبرلمان والسلطات الدينية ...

– **المستهدفون غير المباشرون:** وهم لا يقررون التغيير ولكنهم قادرون على التأثير بشكل كبير على أصحاب القرار بطريقة أو بأخرى لكون آراءهم تؤثر على الجمهور الأساسي: باستطاعتهم تشجيع هذا التغيير أومعارضته؛ ويمكن أن تكون هذه المجموعة متنوعة نذكر منها على سبيل المثال: المستشارون والأحزاب السياسية والشخصيات القيادية التي تتحلى بالمصداقية والمنزلة الرفيعة ووسائل الإعلام والنقابات والجمهور.



مستهدفون مباشرون (أساسيون)
الملك، الديوان الملكي، الحكومة، البرلمان، المنتخبون المحليون، السياسيون....

مراحل إنشاء التحالفات

المرحلة 1: تحديد الحلفاء (الحليفات)
- أشخاص ماديون: شخص أو مجموعة أشخاص
- أشخاص معنويون: منظمات/جمعيات/مؤسسات...

المرحلة 2:
- دراستهم للتعرف عليهم أكثر (الاسم، العمل، التوجه، المقر، مجلات الأنشطة، الخبرة)

المرحلة 3:
- دفع الحلفاء (الحليفات) للإهتمام بهدف المرافعة

المرحلة 4:
- تحديد مسؤوليات وأدوار كل حليف(ة). من سيقوم بماذا؟

المرحلة 5:
- تدبير التحالفات والمحافظة عليها: استحضار المبادئ –مفاتيح العمل الجماعي.

المصدر: ورشة أنترمون – أوكسفام؛ التخطيط لاستراتيجية المرافعة

2. كيف تتعرف على جمهورك وتفهمه؟

من المهم فهم جمهورك وتحديد ليس فقط ما سيحفزه لدعم قضيتك بل أيضاً المخاطر التي قد يتعرض لها بدعمه لقضيتك.

1.2 المستهدفون المباشرون:

تشكل **السلطات العمومية**، عادة، أول مستهدف مباشر للمرافعة. و هي تتكون من كافة السلطات التي تضمن سير الشؤون العامة للدولة، و يخضع عملها لقوانين محددة ينبغي التعرف عليها.

إن وضع المعايير/ التشريعات والسياسات هو نتيجة الأعمال المشتركة / التنافسية لعدة متدخلين: البرلمان، الحكومة ، الإدارات...والذين لهم أولويات مختلفة: المنفعة العامة، التوازنات السياسية، البرنامج الانتخابي.

يمكن للجمعيات التدخل في هذا المسلسل للتأثير عليه بشكل يجعل التشريعات والسياسات تأخذ في الاعتبار تطلعات المجتمع.

2.2 المستهدفون غير المباشرين:

إذا لم تكن لهم سلطة مباشرة لاتخاذ القرار، فباستطاعتهم القيام بدور حيوي وحاسم في استراتيجية مرافعتك (معك أو ضدك) لذا يجب العمل على:
- تحديدهم بشكل جيد
- تفهم دوافعهم / مصالحهم لدعمك أو عدم دعمك
- معرفة طريقة عملهم..

هدف المرافعة	الهدف المباشر	الهدف غير المباشر
تخصيص ثلث المقاعد الانتخابية للنساء	- الحكومة التي تحضر مشروع قانون الانتخابات - البرلمان الذي سيناقش ويعدل ويتبنى قانون الانتخابات	- القطاعات النسائية في الأحزاب السياسية (النساء المنتميات للأحزاب السياسية لها مصلحة خاصة للدفاع عن هذه القضية) - منظمات حقوق المرأة - منظمات حقوق الإنسان - وسائل الإعلام لكون هذا الموضوع بهمها نظراً لبعده وتأثيره السياسين.

مفاتيح النجاح

في بلد مثل المغرب، غالبا ما تكون السلطة مستترة وغير متواجدة في المناطق والأمكنة التي نتوقعها.
لهذا السبب ينبغي التعرف على الشبكة التي تقوم باتخاذ القرار بالنسبة لموضوع مرافعتك لتحديد المستهدفين الأساسيين (المباشرين) من أجل:
- استهدافها بشكل جيد لكونها تمتلك سلطة تقرير مصير حملة مرافعتك كما أن رد فعلها سيحدد مدى نجاح مرافعتك ؛
- تحديد المستهدفين الثانويين بشكل أفضل، أي الأشخاص والمنظمات والمؤسسات التي بوسعها التأثير على المستهدفين الأساسيين (فوسائل الإعلام مثلا لها عموما تأثير كبير على أصحاب القرار

الجزء III:

تنفيذ حملة المرافعة

يهتم هذا الجزء بمراجعة المداخل والمفاتيح الرئيسية من أجل تنفيذ حملة المرافعة. وهو مقسم إلى ثلاث وحدات:

الوحدات	المكونات
1. عقد التحالفات وتعبئة الدعم	1. لماذا وكيف نعقد التحالفات؟ 2. لماذا وكيف تتم تعبئة أوسع دعم ممكن لحملتك؟

2. علل مرافعتك وتواصل	1. كيف يتم تعليل وصياغة رسائل المرافعة؟ 2. كيف يتم التواصل؟
3. تعبئة الأموال وضمان تتبع حملة المرافعة	1. كيف تتم تعبئة الأموال؟ 2. كيف تضمن تتبع وتقييم حملة مرافعتك؟

الوحدة 1:

عقد التحالفات وتعبئة الدعم

الأهداف

- توضيح الأهمية الفائقة لعقد التحالفات بين مختلف مكونات المجتمع المدني لترجيح كفة موضوع المرافعة؛
- التشديد على أهمية تعبئة أكبر قدر ممكن من الدعم الخارجي لتحقيق مطالبك.

لعل أهم مرحلة في حملة المرافعة هي تقوية الجهود و دعمها في ما بين الحركات والمنظمات والأفراد الذين يسعون لتحقيق نفس الأهداف, فكلما شارك الناس بفعالية في الجهود الاستراتيجية للمرافعة كلما كان من الصعب إسكات الأصوات التي تطالب بالتغيير والإصلاح.

شبكات المرافعة هي مجموعات من منظمات وأشخاص يعملون معا لإحداث تغييرات في السياسات والقوانين والبرامج المتعلقة بموضوع معين.[3]

يعتبر التمثيل الشامل والمتنوع حيويا للنجاح، كما يجب إدراج أصوات مختلف المتضررين في الاجتماعات والجلسات المخصصة للاستراتيجيات والإعلانات العمومية..

1. لماذا نعقد التحالفات؟

لإنجاح المرافعة من الضروري عقد تحالفات تسمح بتوحيد القوى والتكامل وتشكيل قوة دافعة مهمة.

1.1 لماذا يعتبر عقد التحالفات / الائتلافات استراتيجيا بالنسبة للقطاع الجمعوي؟

سلطة العدد

من البديهي أنه:
- كلما زاد عددنا كلما حظينا بفرص للظهور والتأثير وآذانا صاغية؛
- كلما حظيت مطالبنا بمصداقية وشرعية أكبر

يعتبر عقد التحالفات / الائتلافات استراتيجيا على مستويين على الأقل:

---

3 مركز التنمية وأنشطة الساكنة (م.ت.أ.س): إنشاء شبكات لتغيير السياسات: دليل تكوين للدفاع
http://www.cedpa/uploaded_files/networking_french_all.pdf

على المستوى الخارجي:

- يعزز عملية إحداث التغيير: تجميع إمكانيات مختلفة داخل المجموعات في أوقات مختلفة.
- يعطي ثقلا للمطالب والقضايا المدافع عنها في حملة المرافعة: هذه المطالب يعبر عنها عدد كبير من المنظمات؛
- يضفي مصداقية أكثر على حملتك مادامت المطالب لا تعبر عن مصالح خاصة لجمعية واحدة؛
- تعطي إمكانية أكبر لتعبئة دعم أوسع للوسائل البشرية والمالية.

على المستوى الداخلي:

√ على نقيض المنظمات التقليدية، يمكن أن تكون الشبكة مرنة تشاركية وتتسم بسرعة التصرف وغير مُوجهة؛
√ يساهم الائتلاف في تعزيز قدرات أعضائه من خلال التعلم المتبادل؛
√ يسمح بتجميع منظمات وأفراد لهم نفس الأهداف ومهام مشتركة؛
√ يسمح بتعزيز قيم تدبير التعددية والتضامن؛
√ خفض التكلفة جراء تجميع الموارد.

تشكل إذن هذه المرحلة تحديا كبيرا ولكن لا مفر منها نظرا لأهميتها الاستراتيجية, وبالفعل، فإنشاء تحالفات والحفاظ عليها يأخذ وقتا وطاقة لكونه يتطلب علاقات ثقة بين مجموعة المرافعة وحلفاءها.

أمثلة عن الائتلافات في القطاع الجمعوي

نظرا للمقاومة السياسية القوية للمساواة بين الرجال والنساء في المجالات التشريعية والسياسية، طورت الحركات النسائية بالمغرب خبرة واسعة بخصوص عقد ائتلاف من أجل حملات المرافعة المخصصة لإدماج مكونات أخرى للقطاع الجمعوي (منظمات حقوق الإنسان، منظمات التنمية..)

♦ ربيع المساواة
♦ شبكة دعم خطة العمل لإدماج المرأة في التنمية
♦ حركة من أجل تخصيص ثلث المقاعد الانتخابية للنساء..... نحو المساواة
♦ شبكة أناروز: وتضم حوالي 40 جمعية ومركز للاستماع من أجل القضاء على العنف ضد المرأة

2. كيف نقوم بإنشاء شبكة / ائتلاف

إن إنشاء شبكة والمحافظة عليها يتطلب احترام عدد من المراحل والشروط:

♦ المرحلة 1: **تحديد** الحلفاء والحليفات: أشخاص ماديون: أفراد أو مجموعة أفراد؛ أشخاص معنويون: منظمات / جمعيات / مؤسسات...
♦ المرحلة 2: **دراستهم** للتعرف عليهم أكثر (الاسم، العمل، التوجه، المقر، مجالات الأنشطة، الخبرة...)
♦ المرحلة 3: جعل الحلفاء و الحليفات **يهتمون** بهدف المرافعة
♦ المرحلة 4: **تحديد** مسؤوليات وأدوار كل حليف:من يقوم بماذا؟
♦ المرحلة 5: تدبير التحالفات والمحافظة عليها : استحضار المبادئ الأساسية للعمل الجماعي

مثال: شبكة أناروز

العوامل الضرورية لإنشاء أناروز: □ **غاية واضحة:** محاربة العنف القائم على الجندر □ **أهداف واضحة:** تحقيق مرافعة وطنية ضد عدم معاقبة العنف القائم على الجندر □ **رؤية مشتركة:** إعادة وضع العنف القائم على الجندر في إطار فكري شمولي بغرض تحديد أشكاله ومظاهره: ♦ تطوير بروتوكول مشترك لجمع وتسجيل الشكايات؛ ♦ وضع أدوات مشتركة للتحليل والمرافعة؛ ♦ جعل الشبكة أداة فعالة لتعزيز القدرات ؛ □ **أعضاء ملتزمون ومتضامنون** لمحاربة العنف القائم على الجندر	العوامل الضرورية للمحافظة على الشبكة: □ **معايير واضحة** (ميثاق، نظام داخلي)؛ □ **تنظيم قليل الشكليات** (جلسات عامة، تنسيق وطني وتنسيقات إقليمية؛ □ **التواصل الجيد** بين الأعضاء (تمرير المعلومة)؛ □ **إدارة مشتركة؛** □ **ثقة متبادلة** □ **مشاركة واسعة للأعضاء:** الاتفاق على القرارات وخطط العمل أثناء الجلسات التي تضم جميع أعضاء الشبكة؛ □ **منصة للتسيير:** تتولاها الجمعية المسؤولة عن التنسيق الوطني

3. لماذا وكيف تتم تعبئة أوسع دعم ممكن لحملتك؟

لمضاعفة فرص النجاح يجب على شبكات المرافعة تحديد ودراسة جميع الأفراد والمجموعات التي من الممكن أن تدعم أو تعارض موضوع وغاية الشبكة.

كلما زاد عدد الأشخاص أو الجماعات الذين يساعدون علي تحقيق الهدف كلما أصبحت إمكانية النجاح حقيقية، فباستطاعة الشبكات أن تعقد تحالفات مع شبكات أخرى أو مجموعات رسمية والزيادة في عدد أعضاءها وعقد تحالفات مع الهيآت الخاصة وتعبئة دعم عمومي وجماعي لتوسيع قاعدتها.

من الضروري تحديد ومعرفة واستباق ردود أفعال الأطراف (أفراد، مجموعات، مؤسسات) التي قد تعارض مطالبك.
ستسمح هذه المعرفة بإعداد أمثل لحججك وخطابات التواصل/ التحسيس.
لا يجب أن تستهدف جهود المرافعة ضم هذه المجموعة إلى صفها بل يكفي أن تجعلها محايدة.

وأخيرا لا يجب أن تنسى شبكات المرافعة المجموعات المحايدة والتي لم تتخذ قرارا بعد، ففي بعض الحالات يصبح أفضل استثمار للوقت والطاقة هو مخاطبة الجمهور المحايد طالما أن هذا الأخير لم يتخذ موقفاً بعد.

سجل الأطراف المعنية

- ❖ ما هو موقف الأطراف المعنية الرئيسية؟
- ❖ حدد الأطراف المهمة من ناحية السلطة / الثقل السياسي والاقتصادي والاجتماعي
- ❖ تحليل المخاطر / الفوائد المنتظرة بالنسبة للجمهور المستهدف عندما سيساند قضيتك

من هم حلفائي؟

♦ ما هي مصلحتهم في دعم قضية المرافعة؟

♦ هل من المفيد التقرب منهم من خلال إنشاء ائتلاف أم هل ينبغي أن يحتفظ كل واحد بخطابه؟

من هي الأطراف المعارضة؟

♦ ما هي الحجج المقدمة ضدهم؟

من هي الأطراف المحايدة؟

♦ كيف تتم تعبئتهم واستمالتهم؟

مفاتيح النجاح

يجب أن يكتسب أعضاء شبكة المرافعة **الكفاءات والتقنيات** التي تمكنهم من إجراء حوار مع أصحاب القرار على جميع المستويات.

الشبكات الفعالة لها تنظيم جيد وتطور هوية الفريق وتعمل طبقا للمعايير والإجراءات المقبولة من طرف الجميع وتضع أنظمة وبنيات من أجل اتخاذ القرار والتواصل وتستفيد على قدر الإمكان من كفاءات وموارد كل عضو بطريقة تمكن من الحصول على أكبر فائدة.

يستقرأ المدافعون الفعالون، من خلال إجراء تحليل منظم، فوائد ودوافع جمهورهم بغرض إدماجهم في استراتيجية المرافعة.

الوحدة 2:

علل مرافعتك وتواصل

الأهداف

توفير الأدوات والمهارة للفاعلين الجمعويين لإعداد حججهم واستراتيجية تواصلهم التي هي أدوات حيوية بالنسبة لأية حملة مرافعة .

لا يمكن تصور حملة مرافعة دون استراتيجية للتواصل ترمي للتعريف والتحسيس وإضفاء المصداقية على حجج وأهداف المرافعة,

1. كيف يتم تعليل وصياغة خطاب المرافعة؟
1.1 إعداد الحجج

تعليل مطالبك وو تقديم حجج لأهدافك يضفي على مرافعتك إمكانيات:

- ♦ إيجاد حجج لإقناع الأشخاص والمؤسسات التي بيدها سلطة اتخاذ القرار
- ♦ إيجاد حجج للرد على المعارضين؛
- ♦ تسهيل تعبئة الدعم الضروري لإنجاح حملتك لدى الأشخاص / المؤسسات التي لم تتخذ قرارها بعد؛
- ♦ تحسيس العموم بقضيتك؛
- ♦ إضفاء المزيد من المصداقية والجدية على مطالبك.

معطيات المشكل

♦ ما هي الأسباب الظاهرة والعميقة والعوامل المتدخلة (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية..) ♦ ما هي نتائج ذلك؟ ♦ من المتضرر أو من قد يتضرر من المشكل؟ ♦ ما هي الحلول الممكنة؟ ♦ من بإمكانه اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكل؟ ♦ من قد يؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل سلبي أو إيجابي؟

يجب أن تأخذ حجج المرافعة في الاعتبار العوامل التالية:

- ♦ السياسة الرسمية المعمول بها،
- ♦ السياق الاجتماعي والثقافي (الثقافة السائدة، الممارسات الاجتماعية..)،
- ♦ القوى التي قد تساعد في تحقيق الهدف والمعارضون الذين قد يرفضونه،
- ♦ العوائق المتعلقة بالميزانية والمعدات والتقنيات، والإمكانيات المرتبطة بتعبئة الأموال لتحقيق الهدف.

ستستمد حججك من: ♦ المعلومات والمعطيات والإحصائيات وتحليل (القوانين والسياسات) التي قمت بجمعها. ♦ معرفتك الخاصة بالمشكل وبالواقع. ♦ رأي الساكنة التي انتهكت حقوقها.

2.1 صياغة الرسائل (الخطاب)

الرسالة (**الخطاب**) هي نص مختصر ومقنع يتمحور حول غاية المرافعة ويتضمن ما نريد تحقيقه، لماذا وكيف. وهو يدعو أو يحث دون لبس أصحاب القرار للتحرك وكذا الأشخاص القادرين على التأثير بشكل كبير على السلوكات والمواقف أو التوعية بشأن مشكل ما.

صياغة الرسالة	تصريحات ملائمة لمختلف الجماهير المستهدفة، تحدد المشكل والحلول والإجراءات التي ينبغي اتخاذها.

المصدر: مركز التنمية وأنشطة الساكنة (م.ت.أ.س):

المرافعة: تطوير قدرات مسيري المنظمات غير الحكومية، سلسلة من كتيبات التكوين ل (م.ت.أ.س)، الجزء التاسع.

كيف يتم التواصل؟

1.2 أدوات التواصل وتعبئة الدعم

توفر أدوات فعالة شيء أساسي لوضع الرسائل والرهانات المهمة في بؤرة المستجدات. و لهذا يجب الانتباه أثناءعملية اختيار هذه الأدوات لجعلها تحدث أكبر تأثير على مستهدفيك المباشرين وغير المباشرين.

هذه بعض التقنيات المختلفة والمتوفرة من أجل تواصل ناجح:

♦ التظاهرات العمومية
♦ العناوين الكبيرة اللافتة والشعارات الحية
♦ الملصقات والإعلانات التثقيفية
♦ المقالات المختصرة من أجل أصحاب القرار
♦ الإعلان عن خطوات العمل المستعجلة والمتعلقة بالحملات
♦ المقابلات مع وسائل الإعلام

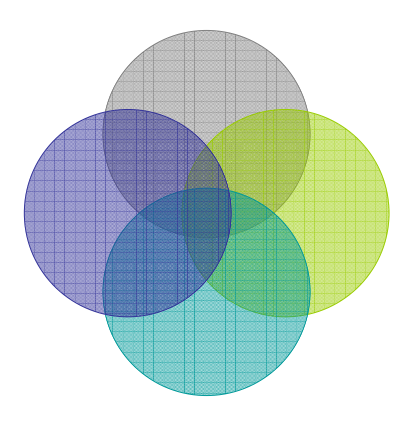
ما هي مفاتيح العمل مع وسائل الإعلام؟

تقنية الإقناع التي قد تؤثر على الجمهور المستهدف:

❖ استعمال الوقائع والأرقام (المصداقية)
❖ استعمال أمثلة واقعية أو أشخاص (تحريك المشاعر)
❖ حجج مقنعة على مستوى شخصي (الإثبات)
❖ الاستماع لوجهة نظر الآخر (المشاركة)

التحريض على العمل	– ذكر العمل المطلوب
الإقناع	– الإدلاء بالإحصائيات والشهادات الواقعية: مخاطبة العقل
التحفيز	– تحفيز الأشخاص للاستماع إلى رسالتك: مخاطبة المشاعر والتأثير عليها
الإعلام	– تقديم الحقائق

رسالة ناجحة



بسيطة ومختصرة

نبرة ولغة مناسبة

صياغة واضحة

الرسالة الجيدة

التصريح + وقائع داعمة + مثال

المصدر: مركز التنمية وأنشطة الساكنة (م.ت.أ.س):
المرافعة: تطوير قدرات مسيري المنظمات غير الحكومية، سلسلة من كتيبات التكوين ل (م.ت.أ.س)، الجزء التاسع.

مفاتيح النجاح

يجب أن تكون حججك مفهومة ومقنعة وذات مصداقية (تتضمن بشكل غير مباشر أجوبة لمعارضيك) تبين المصلحة التي سيجنيها البلد والمجتمع إذا ما أخذ في الاعتبار مقترحاتك.
يجب أن تقدم / تقترح كذلك حججك بدائلا واقعية قد تلقى القبول
القبول بمبدأ التبادل مع وسائل الإعلام فلا ينبغي الأخذ دون إعطاء شيء في المقابل، فالصحافيون لديهم رغبة دائمة للحصول على المعلومات وأفضل طريقة لضمهم لصف حلفائك وإنشاء علاقات جيدة معهم هي إمدادهم بالمعلومات التي هم في حاجة إليها في حدود الإمكان حتى إذا لم تكن هذه المعلومة مرتبطة بمجال مرافعتك.

الوحدة 3:

تعبئة الأموال وضمان تتبع حملة المرافعة

الأهداف
اقتراح بعض الموارد والمعلومات التي تمكن من تعبئة الموارد وإجراء تتبع وتقييم حملة المرافعة.

1. لماذا نقوم بتعبئة الأموال؟

تعتبر القدرة على تعبئة الموارد كفاءة مهمة بالنسبة لشبكات المرافعة، وبالفعل فالحصول على الموارد المالية يوسع من أفق الخيارات المتاحة للشبكة ويعطي للأعضاء حرية تجربة أنشطة مبدعة جديدة لا يمكن القيام بها بتمويل محدود.[4]

إذا ما كانت فوائد الحصول على تمويل خارجي من أجل حملة المرافعة بديهية فهناك عدد من الشروط المسبقة المفروضة على فاعلي المجتمع المدني المشتركين في حملة المرافعة.

ويتعلق الأمر خصوصا بالمظاهر المرتبطة ب:

- تطوير الكفاءات في هذا المجال؛
- احترام الأخلاقيات بخصوص العمل بشفافية من أجل جمع وتدبير الأموال؛
- معرفة واحترام النظام (التشريع المعمول به) الموجود في المغرب والخاص بجمع وتدبير الأموال.

2. كيف نقوم بتعبئة الأموال؟

لا يمكن أن تستمر مجهودات المرافعة بدون موارد، فيجب أن تشكل تعبئة هذه الأخيرة جزء لا يتجزء من الاستراتيجية الإجمالية للمرافعة.

1.2 كيف نحصل على الموارد الضرورية للمرافعة

أنواع الموارد المعنية هي: المال، اليد العاملة، المساهمات العينية، الخبرة، الدعم الإداري، أماكن الاجتماعات، المعدات والتجهيزات.

يمكن أن نحصل على الموارد المالية من خلال:

- المساهمات الشخصية: الإشتراك، المساهمات العينية، الأنشطة المدرة للدخل؛

[4] (م.ت.أ.س): إنشاء شبكات لتغيير السياسات: دليل تكوين للدفاع، غشت 2000

- المساهمات الخارجية: التبرعات، التكفل، تمويلات المؤسسات الوطنية (الوزارات، المجالس البلدية..) والمنظمات الدولية، القطاع الخاص..

اقتراحات لتعبئة الأموال

- البحث على قاعدة تمويل متنوعة لتجنب الاعتماد على عدد محدود من المصادر، وفي نفس الوقت من الضروري عدم الحصول على شركاء كثر بمبالغ صغيرة لأن هذا من شأنه أن يعقد تدبير الموارد والتحكم بها،
- تعيين أشخاص أكفاء للقيام بمجهود طلب الأموال
- تخصيص الوقت والطاقة الكافيين للتعرف على المقرضين المحتملين

مراحل أساسية لتعبئة الأموال

تنقسم عملية تعبئة الأموال إلى 4 مراحل:

- المرحلة الأولى: إعداد الميزانية مع تحديد العوامل الأساسية
- المرحلة الثانية: تقديم هذه الميزانية كهدف لتعبئة الأموال
- المرحلة الثالثة: إعداد استراتيجية لتعبئة الأموال مع دراسة مسبقة للمصادر المحددة
- المرحلة الرابعة: ضمان تتبع تعبئة الأموال

2.2 احترام الشفافية والأخلاقيات الجمعوية في ما يخص جمع وتدبير الأموال

بخصوص جمع الأموال يجب الانتباه للمظاهر التالية:

- عدم قبول التبرعات أو عقود لأنشطة التي لا تتوافق مع الأهداف الخاصة للمرافعة، ويسمح هذا بتعزيز مصداقية حملة المرافعة ويمكن الشبكة الجمعوية من العمل باستقلال تام بعيدا عن كل تحكم خارجي؛
- اختيار المقرضين ذوي مصالح وإيديولوجيات تتوافق مع طبيعة وهدف حملة المرافعة.

بخصوص إدارة الأموال التي تم جمعها يجب:

- وضع إجراءات واضحة وشفافة ومعروفة لدى جميع أعضاء الشبكة بخصوص استعمال هذه الأموال،
- التأكد من صرف الأموال بطريقة ملائمة
- إجراء تتبع دقيق للمصاريف وإعداد ونشر تقارير مالية منتظمة.

3.2 احترام التشريع المغربي الخاص بتمويل الجمعيات

ماذا يقول القانون المغربي بخصوص تعبئة الأموال من طرف المنظمات غير الحكومية

تتلخص مصادر تمويل الجمعيات المعلن عنها بمقتضى المادة 6 من القانون *00-75 الخاص بالجمعيات كما يلي:

مساهمات عمومية : الإدارات والسلطات الإقليمية والجهوية والمحلية وحتى القروية؛

مساعدة القطاع الخاص: تبرعات مالية عينية تمنح للجمعيات المعروفة بمنفعتها العامة والتي تعمل في مجال الأعمال الخيرية أوالثقافية أوالتربوية أو العلمية أوالرياضية أو التعليمية أوالطبية.

الاعتماد على سخاء الناس: تنص المادة 9 من القانون 00-75 أن **الجمعيات ذات المنفعة العامة** هي الوحيدة التي تستطيع دون ترخيص مسبق أن تعتمد على سخاء الناس شريطة أن تكون طريقة التمويل هاته مذكورة في مرسوم إقرار المنفعة العامة للجمعية.

مساعدات المنظمات الدولية شريطة أن لا يكون مصدر الأموال **جمعيات سياسية** وأن يتم إعلام الكتابة العامة للدولة بمصدر ومبلغ المساعدة في أجل مدته شهر ابتداء من تاريخ الحصول على المساعدة، وقد يتم حل الجمعية إذا لم ينفذ هذا الشرط.

* الظهير رقم 00-75 المعدل والمكمل للظهير رقم 376-58-1 في 15 نونبر 1958 والذي ينظم حق تأسيس الجمعية (الجريدة الرسمية رقم 5048 في 17 أكتوبر 2002 للظهير رقم 200-02 في 23 يوليوز 2002)

3. كيف تضمن تتبع وتقييم حملة مرافعتك؟

يسمح التقييم بالتأكد من حقيقة ما إذا تم تحقيق أهدافك أم لا، وفي حالة عدم تحقيق الهدف ينبغي مراجعة الاستراتيجية الإجمالية ويتابع عمل المرافعة مجراه إلا إذا أصبح رفع التحدي مستحيلا.

1.3 ماهو التتبع /التقييم ولماذا يصلح؟

التتبع هو مراقبة وتحليل بصفة منتظمة أودورية أومستمرة لسير الأنشطة المقررة في خطة العمل لضمان أن الموارد والأنشطة تسمح بالحصول على النتائج المنتظرة وتصحيحها، وهي تسمى كذلك المراقبة.

التقييم هو المقارنة بين التوقعات وما تم تحقيقه فعلا بغرض معرفة ما إذا سمحت الأنشطة المحددة بتحقيق الأهداف المقررة مسبقا.

التتبع والتقييم هو نظام يؤدى 3 وظائف :
← الإعلام
← تقدير فعالية أنشطة المرافعة وتعميق تحليل المشاكل التي ينبغي حلها وكذا إجراء التعديلات الضرورية تدريجيا أثناء سير الأعمال
← الخروج برأي حول الأهداف التي تم تحديدها في بداية العملية.

أمثلة

أنت تقوم بحملة صحفية بخصوص قضيتك تأكد من:
– متابعة المقابلات التي تبثها وسائل الإعلام؛
– متابعة المناظرات وردود الأفعال التي تبثها وسائل الإعلام
– دعم الحملة بوثائق مما سيمكنك من توثيق ذاكرة حملتك.
لديك مقابلة مع مسؤول سياسي تأكد من:
– كتابة رسالة شكر لهذا المسؤول (مما سيمكنك من تقديم حججك من جديد وتكرير ما تتوقعه من هذا المسؤول)
– تحرير تقرير موجز عن هذه المقابلة للتتبع.

2.3 أنواع التقييم المختلفة

	أنواع التقييم
تقييم النتائج	يتعلق الأمر بقياس التقدم الحاصل مقارنة مع أهداف المرافعة
تقييم التأثير	يتعلق الأمر بالتغييرات التي تلحق الحملة أو محيطها تبعا لنتائج المبادرة
تقييم العمليات	يتعلق الأمر باستعادة ذاكرة حملة المرافعة للإجابة على السؤال التالي: كيف جرت الأمور؟ ستمكن الدروس المستخلصة من تحسين العملية الجارية / إعداد الحملات المستقبلية.

انظر في الملحق إلى لائحة المراقبة الخاصة بالتتبع / التقييم

مراحل التتبع / التقييم
*تحديد أهداف وأبعاد البرنامج التي ينبغي تقييمها تبعا للأهداف المحددة في البداية (الاستراتيجيات المتبناة والنتائج والآثار)
*إعداد خطة التتبع / التقييم بما في ذلك تحديد مؤشرات ووسائل التحقق، وخطة البحث وتقييم الموارد

الضرورية *إعداد وتجربة أدوات التقييم *تحضير التقييم على المستوى الإداري والنفسي بالإضافة إلى مستوى التجهيزات *جمع المعطيات وتحليلها وتفسيرها *توثيق النتائج ونشرها في شكل مناسب *الشروع أو تفويض الشروع في استغلال النتائج

الملاحق

الملحق 1: لائحة المراقبة لاختيار هدف للمرافعة

المعايير	الهدف 1	الهدف 2
– هل توجد معطيات للكم والكيف تشير إلى أن الهدف سيحسن الوضعية؟ – هل الهدف قابل للتنفيذ رغم وجود المعارضة؟ – هل سيستفيد الهدف من دعم جزء مهم من الساكنة؟ هل يهتم الناس بالهدف بما فبه الكفاية للتحرك؟ – هل باستطاعتك الحصول على أموال أو موارد أخرى أنت بحاجة إليها للتحقيق هدفك؟ – هل بإمكانك تحديد أصحاب القرار المستهدفين بدقة؟ ما هي أسماءهم ومناصبهم؟ – هل الهدف سهل الفهم؟ – هل لهدف المرافعة مدة زمنية محددة وقابلة للتنفيذ؟ – هل أنت متحالف مع أشخاص ومنظمات مهمة ستمكنك من تحقيق هدف دفاعك؟ كيف سيساعد الهدف في تطوير تحالفات مع منظمات غير حكومية أخرى أو مسؤولين أو فاعلين آخرين؟ – هل ستسنح الفرصة للأشخاص الذين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق هدف المرافعة للتعود على عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيها؟		

المصدر: دليل التدريب على المرافعة ل: دعم التحليل والبحث بإفريقيا SARA / أكاديمية تطوير التعليم AED، معدل تبعا للتنظيم من أجل التغيير الاجتماعي للأكاديمية الغربية..

الملحق 2: قائمة المراقبة لمتابعة وتقييم حملتك

التقنيات والأدوات	المؤشرات	مصادر الفحص
*تحليل موثق *ملاحظات *تقارير الاجتماعات *خرجات إلى الميدان *تحقيقات *جمع الإحصائيات *نقاشات المجموعات المؤطرة *مقابلات (شخصية أو جماعية)	*عدد المؤتمرات برعاية القادة السياسيين *عدد الإمضاءات التي حصلت عليها عريضة ما *عدد المطويات التي تم إعدادها *عدد الرسائل التي تم توجيهها إلى المسؤولين *عدد المقالات التي تناولت المسألة *عدد البرامج الإذاعية /التلفزية	*التقارير الداخلية *التقارير السنوية *وسائل الإعلام *تقارير التحقيقات *تقارير البحث *إحصائيات الخدمات *الإحصاء العام للسكان *محاضر الاجتماعات *نصوص (قوانين، مرسومات، قرارات، أوامر..)

الملحق 3: قائمة المراقبة: إنجاح حملة دفاعك

من أجل إنجاح حملة دفاعك من الضروري أن :	
– تحديد هدف حملتك بشكل جيد	– يجب أن يكون الهدف واقعيا وقابلا للتنفيذ
– الاتصاف بالفعالية	– عدم انتظار وقوع الحدث للتحرك بل محاولة خلق هذا الحدث
– تشكيل قوة لتقديم المقترحات	– يعتبر اقتراح التغييرات المرغوب فيها مصدر مصداقية خارجية وفعالية داخلية
– توقع الأحداث	– توقع ردود أفعال مختلف المجموعات – التدخل في بداية عملية اتخاذ القرار – التحضر مسبقا لتجنب مشكل نفاذ الوقت أو مواجهة الأمر الواقع، وللسيطرة على الوضع
– معرفة عمليات وأجهزة اتخاذ القرار	– تحديد هدف الرسالة – تحديد ما يريد أصحاب الشأن العام معرفته. – قبل التوجه لمصلحة حكومية ما ينبغي دراسة برنامج ومصالح هذه الأخيرة بشكل خاص – سيساعد تعديل رسالتك تبعا لمصالحها في لفت انتباهها والتأثير على عملية اتخاذ قرارها
– الحجاج بأسلوب واضح وموجز	– توضيح بديهية أثر / نتيجة الإجراءات المقترحة على مصالح البلد / الساكنة بشكل عام
– القدرة على العمل بشكل جماعي	– إنشاء ائتلافات وشبكات والعمل على استمرارها طول مدة حملة المرافعة – يعتبر إنشاء التحالفات مع المجموعات المعنية (مثلا مع الجمعيات والشبكات الأخرى) شيئا ضروريا بالنسبة لحملة دفاعك
– القدرة على التواصل	– بشكل يثير اهتمام وسائل الإعلام – اقتراح ما تريده بطريقة تصاغ بشكل جيد وواضح
– التوفر على الموارد الكافية وضمان التتبع	– يتعلق الأمر بالتوفر على الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية وكذا على العلاقات المناسبة – تقوم حملة المرافعة الناجحة على متابعة كل نشاط تم القيام به.

الملحق 4: روابط مفيدة للحصول على معلومات أكثر حول المرافعة

باللغة الفرنسية:

– مركز التنمية وأنشطة الساكنة (م.ت.أ.س):
– إنشاء شبكات من أجل تغيير السياسات: دليل تكوين للدفاع، مشروع السياسة
http://www.cedpa.org/uploaded_files/networking_french_all.pdf
– مركز التنمية وأنشطة الساكنة (م.ت.أ.س): المرافعة: تطوير قدرات مسيري المنظمات غير الحكومية، سلسلة من كتيبات التكوين ل (م.ت.أ.س)، الجزء التاسع.
http://www.cedpa.org/content/general/detail/666/
– كراهام كوردون: دليل المرافعة، فهم المرافعة بشكل جيد، تيرفوند 2002؛
www.tilz.info
– ريتو ر. شارما : مقدمة للدفاع، دليل التكوين، 1997
http://sara.aed.org/publications/cross-cutting/intro_advocacy/html/body_fr.htm
– إميرجنس: دليل عملي يخص إنشاء "الشبكات" و"مجموعات الضغط" و"المرافعة"؛ مارس 2006
http://www.omsar.gov.lb/AFKAR/docs/Guide/français/GUIDE%20networking,lobbying,advocacy.pdf
– هايدي لاشير: دفاع لصالح التلقيح: كيف تحصل وتحافظ على دعم لصالح برامج التلقيح؟ التحالف العالمي للقاحات والتحصين (GAVI) ؛ برنامج تلقيح الأطفال ب: (ب.ت.ص.م) (برنامج التكنولوجيا الصحية المناسبة) ، يناير 2001
http://www.path.org/vaccineresources/files/GAVI-AdvocacyHandbook-French.pdf

باللغة الانجليزية:

– حقوق الإنسان والمتاجرة بالأشخاص: كتيب، التحالف الدولي ضد المتاجرة بالنساء؛
http://gaatw.net/books_pdf/Human%20Rights%20and%20Trafficking%20in%20Person.pdf

– دليل التدريب على المرافعة ل: دعم التحليل والبحث بإفريقيا SARA / أكاديمية تطوير التعليم AED، معدل تبعا للتنظيم من أجل التغيير الاجتماعي للأكاديمية الغربية.
– مرجع المرافعة: دليل دفاع منسقي المجلس التعاوني للخدمات الصحية وإمدادات المياه (م.ت.خ.ص.إ.ه)
http://www.wsscc.org/pdf/publication/Advocacy_Sourcebook_interactive.pdf